Wirtschaftsmagazin perspektive: blau

Kundenrückgewinnung: Herzlich willkommen zurück!

Manche Unternehmen verlieren 20 bis 30 Prozent ihrer Kunden jährlich. Verlorene Kunden sind oft vergessene Kunden; höchstens punktuell kümmert man sich um sie. Nur einige wenige Unternehmen mit riesigen Kundenstämmen haben sich bereits bestens organisiert. Für die meisten Firmen hingegen ist das systematische Zurückgewinnen ihrer verlorenen Kunden noch unentdecktes Neuland – und beinhaltet ungeahnte Chancen. Denn im Ex-Kundenkreis schlummert ein beträchtliches Ertragspotenzial.

Anne M. Schüller

Die Neukunden-Gewinnung ist in vielen Branchen völlig ausgereizt. Die Märkte sind gesättigt. Erstnutzer werden immer seltener. Das Wachsen geht vielfach zu Lasten des Wettbewerbs. Doch das Abjagen von Kunden funktioniert, wenn man dem Rabattgeschrei der Unternehmen lauscht, anscheinend fast nur noch über den Preis. Dies führt zu einer Margen-Situation, die kurzfristiges Neugeschäft oft kaum mehr rentabel macht.

Auch die Bestandskundenpflege wird zunehmend beschwerlich. Kunden sind informierter, gewiefter und auch aggressiver geworden – und eigentlich nie so richtig zufrieden. Die Anforderungen werden immer höher geschraubt, die Preissensibilität steigt. Klassische Kundenbindungsstrategien funktionieren nicht mehr. Die Wechselbereitschaft ist sozial akzeptiert. Und sie steigt dramatisch. Die Illoyalen sind auf dem Vormarsch.

Verlorene Kunden – ein vergessener Schatz

Bleibt also nur noch die dritte Säule im Kundenbeziehungsmanagement: der verlorene Kundenbestand – ein weitgehend unentdecktes Potenzial mit gewaltigen Ertrags-Chancen. Die professionelle Kundenrückgewinnung wird in Zukunft verstärkt in den Brennpunkt rücken. Sie kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln. Wer mehr als einmal Geschäfte mit Kunden macht, für den lohnt es sich immer, Zeit und Geld in die Kundenreaktivierung zu investieren. In vielen Punkten ist sie der Neukunden-Akquise deutlich überlegen.

Untersuchungen und Praxisberichte zeigen immer wieder, dass

:: die Abschlussquote beim Reaktivieren ehemaliger Kunden oft höher ist als im Neugeschäft;
:: vergleichsweise weniger Kosten anfallen, wenn verlorene Kunden zurück gewonnen werden,

Anne M. Schüller ist Consultant im Bereich Loyalitätsmarketing. Des Weiteren ist sie als Dozentin und Autorin tätig.

statt neue zu akquirieren;
:: Loyalität und Rentabilität zurück gewonnener Kunden oft höher sind, als die der neuen Kunden.

Die richtigen – also profitable und rückholbare – Kunden zu reaktivieren, erfordert eine Vielzahl von Techniken und Tools sowie tiefgründige Kenntnisse neuropsychologischer Zusammenhänge. Denn das erfolgreiche Wiedergewinnen verlorener Kunden ist eine delikate Angelegenheit. Es braucht nicht nur Wissen und Können, sondern auch Fingerspitzengefühl. Und eine dicke Portion Mut.

Der Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements

Das Kundenrückgewinnungsmanagement beginnt dort, wo alle Loyalisierungsmaßnahmen erfolglos blieben, wenn also der Kunde die Geschäftsbeziehung offiziell beendet oder das Unternehmen stillschweigend verlassen hat.

Demnach ergeben sich die folgenden Ansatzpunkte:
:: Kündigungsmanagement mit dem Ziel des Abwehrens bzw. der Rücknahme von Kündigungen
:: Revitalisierungsmanagement mit dem Ziel der Wiederaufnahme der abgebrochenen bzw. eingeschlafenen Geschäftsbeziehung

Nun geht es darum, zu erkennen, wer aus welchen Gründen abgewandert ist und wen man wie zurückholen kann und will, um es im zweiten Anlauf besser zu machen. Der Prozess des Rückgewinnungsmanagements lässt sich somit in fünf Schritten darstellen:
1. Identifizierung der verlorenen bzw. »schlafenden« Kunden
2. Analyse der Verlustursachen
3. Planung und Umsetzung von Rückgewinnungsmaßnahmen
4. Erfolgskontrolle und Optimierung
5. Prävention bzw. Aufbau einer »zweiten Loyalität«

Die Erfolgsfaktoren im Rückgewinnungsmanagement

Hohe Fluktuationsraten haben einen verheerenden Einfluss auf die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens. Doch vielfach werden Kundenverluste – wenn überhaupt registriert – tabuisiert oder als Bagatellschaden abgetan. Ein Computer fehlt beim Inventar: großes Trara! Ein Kunde – und damit ein Vielfaches an Wert – fehlt am Ende des Jahres: Schulterzucken! Da kann man nichts machen, passiert halt, suchen wir uns eben neue!

Verlorene Kunden sind die ungeliebten Kinder des Verkaufs. Denn sie haben unangenehme Wahrheiten parat. Sie führen uns Niederlagen und persönliches Versagen vor Augen. Sie können der Karriereplanung im Weg stehen. Oder einen Schatten auf die eigene Herrlichkeit werfen. Vor allem aber: Den Abtrünnigen nachzulaufen hat einen entwürdigenden Beigeschmack.

Dabei ist das Wiedergewinnen verlorener Kunden eine ergiebige Quelle zusätzlicher Erträge.

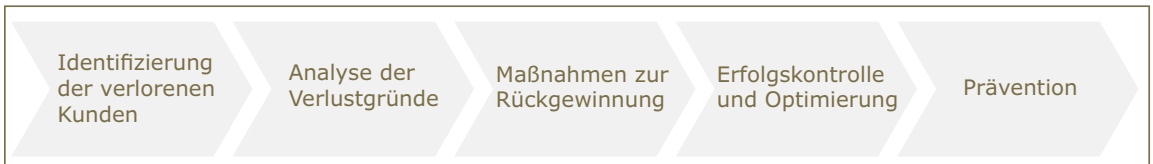
Die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Kundenrückgewinnungsmanagement sind:
:: ein kundenfokussiertes Management
:: engagierte Mitarbeiter, die Kunden »lieben«
:: die Selektion der »richtigen« Kunden
:: ein zielführender Dialog
:: emotionale und materielle »Köder«
:: ein schnelles Timing

Das kundenfokussierte Management

Die einzigen, die das Überleben eines Unternehmens auf Dauer sichern, sind die Kunden. Und zwar begeisterte, ja geradezu glückliche, dem Unternehmen durch und durch verbundene treue Immer-wieder-Kunden, die zudem als aktive positive Empfehler das Neugeschäft sichern.

Grundvoraussetzung für den Erfolg eines jeden Rückgewinnungsprogramms ist die kompromisslos kundenfokussierte Einstellung des Managements. Dies müssen alle Führungskräfte – und nicht nur die Vertriebs- und Marketingleute – jedem Mitarbeiter deutlich sichtbar vorleben. Denn wie ein Domino-Effekt kaskadiert positives wie negatives Verhalten der Führungsspitze über alle Hierarchie-Stufen nach unten – und schwappt dann zum Kunden hinüber.

Hat also das Rückgewinnungsmanagement die volle Unterstützung der Führungsetage? Nur wenn diese ein lebhaftes Interesse an verlorenen



Der Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements. Die Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen führt zu Optimierungsaktivitäten in den vorangegangenen Schritten. Alle Erkenntnisse aus diesem Prozess zielen auf präventive Maßnahmen, um zukünftige Kundenabwanderungen zu minimieren bzw. eine »zweite Loyalität« aufzubauen.

Alle Maßnahmen zielen auf den fünften Schritt: die Prävention von Kundenverlusten. Denn noch besser als verlorene Kunden zu reaktivieren ist es, erst gar keine zu verlieren. Und bei den zurück gewonnenen Kunden gilt es, eine »zweite Loyalität« aufzubauen. Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie.

und vor allem an wieder gewonnenen Kunden zeigt, dann wird sich jeder im Unternehmen dafür mächtig ins Zeug legen.

Engagierte Mitarbeiter, die Kunden »lieben«

Verlorene Kunden sind unglücklich gemachte Kunden. Man hat ihnen keine Wertschätzung entgegengebracht, in ihnen keine Begeisterung entfacht, man hat sie nicht wirklich verstanden, man hat sie gelangweilt, verärgert oder ganz einfach vergessen. Nun suchen sie ihr Glück bei einem Anderen.

Jedes Kundenrückgewinnungsprogramm ist nur so gut wie die Mitarbeiter, die dieses umsetzen. Also brauchen wir einfühlsame Mitarbeiter, die überzeugungsstark und frustrationsresistent agieren sowie unternehmerisch denken und handeln. Kurz: Mitarbeiter, die ihre Arbeit und die Kunden lieben. Sie entfalten sich am besten in einem fehlerfreundlichen, lernwilligen Umfeld und in einer »lachenden« Unternehmenskultur.

»Lachende« Unternehmen sind kein Schlaraffenland. Sie bieten vielmehr den Mitarbeitern ständig neue Herausforderungen – im Kern ihrer Talente und auf hohem Niveau. Lachende Unternehmen schwingen positiv und verfolgen Gewinner-Strategien. Dort finden sich ein gut gelauntes Miteinander, offene und ehrliche Kommunikation, Respekt und Anerkennung, Vertrauen, Sinn und Flow. In solchen Wohlfühl-Firmen herrscht ein »kollektives Sprudeln«, die pulsierende Energie gemeinsamer Begeisterung, ein Treibhausklima für Spitzenleistungen, ein Biotop für gute Ideen.

In »lachenden« Unternehmen sind – und da ist eine Menge Neuro-Psychologie im Spiel – nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Kunden gern. Lachende Unternehmen verlieren wenig Kunden – und viele kommen geläutert zurück.

Die Selektion der »richtigen« Kunden

Nicht jeden Kunden wollen Sie zurück. Zu den erfolgskritischen Faktoren gehört daher auch die Vorauswahl solcher Kunden, die rentabel waren bzw. sein werden und zurückholbar sind.

Um sich optimal auf die zu reaktivierenden Kunden einstellen zu können, braucht es eine funktionstüchtige Datenbank. Die Betonung liegt auf eine. Denn Kundenwissen ist in vielen Unternehmen auch heute noch verstreut in verschiedenen Abteilungen, versteckt in vergessenen Aktenschränken, verborgen in untersten Schubladen, in vielen Köpfen und auf vollen Festplatten. Graben Sie es aus, werfen Sie es in einen Topf, strukturieren und ordnen Sie es, füllen Sie Lücken auf und ergänzen Sie laufend!

Kundeninformationen sind strategisches Kapital. Um dem Rückgewinnungsmanagement dienlich zu sein, sollten bereits bei der Konfigurierung der Datenbank bzw. des CRM-Systems die folgenden Fragen mit einfließen:

:: Welche Informationen benötigen wir schon jetzt, um die Kunden zurück gewinnen zu können, die möglicherweise später einmal abwandern?
:: Wie kann uns das System rechtzeitig vor absprungbereiten Kunden warnen? Welche Prognosemodelle lassen sich erstellen? Welche Kunden sind besonders gefährdet? Können wir Muster und typische Profile potentieller Abwanderer erarbeiten? Mit welcher Genauigkeit lässt sich das bevorstehende Ende eines Geschäftsverhältnisses vorhersagen?
:: Wie kennzeichnen wir Kunden, die wir wieder zurück gewonnen haben? Und wie sorgfältig wollen wir in Zukunft mit ihnen umgehen?

Aber Achtung! Bei allem Respekt vor der Bedeutung einer funktionsfähigen Software: Kunden sind keine Daten. Nur Menschen gelingt es durch das, was sie wie tun, verlorene Kunden zurückzuholen. Datenbanken sind adäquate Hilfsmittel auf dem Weg zum Ziel – mehr nicht.

Der zielführende Dialog

Kundenrückgewinnungsgespräche sind die letzte Chance, um hohe Investitionen in die zukünftige Neukunden-Gewinnung zu vermeiden. Und es sind die vielleicht diffizilsten Gespräche in der Laufbahn eines vertriebsorientierten Mitarbeiters. Ziel ist es, die Wiederaufnahme der unterbrochenen Geschäftsbeziehung zu besprechen, um in einem zweiten Anlauf doch noch Loyalität aufzubauen. Oft geht es ebenfalls darum, in Erfahrung zu bringen, weshalb Kunden kündigen bzw. warum sie sich zurückziehen und was mit welchen Mitteln getan werden kann, um Kündigungen abzuwehren.

Die Reaktivierung absprungwilliger oder bereits verlorener Kunden ist also etwas für Kommunikationsprofis. Persönliche oder telefonische Kontakte führen dabei am ehesten zum Erfolg. Denn da kann sich der Mitarbeiter ganz individuell und höchst einfühlsam um die Belange des Kunden kümmern. Dies vermittelt Wertschätzung, gibt Sicherheit und stellt Vertrauen wieder her. Es gilt, deutlich zu machen, dass das Unternehmen an einer zukünftig dauerhaften Geschäftsbeziehung wirklich interessiert ist und aufgetretene Probleme aufs Beste beheben wird.

Hierbei kommt es nicht darauf an, was das Unternehmen tut, sondern: Wie der Kunde dies wahrnimmt. Und das sind zwei völlig verschiedene Dinge. Eine Menge Verkaufspsychologie ist vonnöten, um sich auf die individuelle Gesprächssituation und den jeweiligen Kundentyp optimal einzustellen. Die Mitarbeiter brauchen dazu fachliche und kommunikative Fähigkeiten – und ein hohes Maß an Identifikation mit ihrem Unternehmen.

Und sie brauchen beträchtliche Entscheidungskompetenzen. Denn die für den jeweiligen Fall passende Reaktion muss flexibel und schnell erfolgen. Langwierige bürokratische Prozesse verärgern den Kunden nur noch mehr. Schließlich muss der Mitarbeiter Kosten und Nutzen seiner Zugeständnisse betriebswirtschaftlich abwägen

können. Blockt er zu stark ab, werden die Reaktivierungserfolge mager ausfallen. Ein sensibles Entgegenkommen ist deutlich zielführender. Und das muss gar nicht teuer sein.

Emotionale und materielle Köder

Untersuchungen zeigen immer wieder, dass im Rückgewinnungsmanagement die emotionalen und immateriellen Aspekte vielfach Vorrang haben vor den finanziellen. Wie es dazu kommt? Den meisten Menschen fehlt die Zuwendung Dritter. Jeder ist vor allem mit sich selbst beschäftigt. Die Verstädterung, die Vereinzelung sowie die Flucht ins Internet tragen zum Zuwendungsmanko bei.

Evolutionär sind und bleiben wir allerdings Herdentiere. Unsere größte Furcht ist Liebesentzug. »Die Aufmerksamkeit anderer Menschen ist die unwiderstehlichste aller Drogen«, schreibt Georg Franck in seinem Buch *Ökonomie der Aufmerksamkeit*, und weiter: »Ihr Bezug sticht jedes andere Einkommen aus. Darum steht der Ruhm über der Macht, darum verblasst der Reichtum neben der Prominenz.«

Aufmerksamkeit und Wertschätzung, Fairness und Hilfsbereitschaft, eine offene und ehrliche Kommunikation sowie eine einfühlsame und freundliche Behandlung: Das ist für viele Kunden das größte Geschenk. Daneben sind eine effiziente Problemlösung sowie eine angemessene Wiedergutmachung wirkungsvolle Anreize zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung.

Das schnelle Timing

Egal, ob das Abwandern still und leise erfolgt oder mit einer lautstarken Kündigung verbunden ist: Reagieren Sie auf Warnhinweise sofort. Wenn die Verträge mit dem neuen Anbieter unter Dach und Fach und die ersten Transaktionen prima gelaufen sind, ist es zu spät. Dann können Sie sich erst wieder bei der nächsten Vertragsrunde in Position bringen.

Je schneller die Reaktion, desto höher ist die Rückgewinnungsrate. Diese Erfahrung haben alle Unternehmen gemacht, die bereits Reaktivierungsaktionen durchgeführt haben. Praktiker berichten von Rückgewinnungsquoten von über 60 Prozent bei optimalem Timing.

Denn nicht immer hat sich der Abtrünnige bereits für einen neuen Anbieter entschieden, wenn er den alten verlässt. Zwar ist eine Trennung meist mit einem emotionalen Aufgewühltsein verbunden: Wut, Trauer, Ärger, Enttäuschung, Rache – je nachdem. Dennoch hatte man sich früher ja auch einmal gut vertragen. Daran lässt sich anknüpfen. Eine Restloyalität und damit auch Gesprächsbereitschaft ist oft noch vorhanden.

Sind erst einmal die emotionalen Verbindungslinien gekappt, wird das Zurückgewinnen schwieriger. Man hat sich nun einem neuen Partner zugewandt, hofft auf das Beste und rückt die positiven Seiten der neuen Beziehung in den Vordergrund. All das ist subjektiv eingefärbt – wird aber rational präsentiert. Auf solche kleinen »Tricks« unseres Denkhirns fallen geübte Verkäufer allerdings nicht herein.

Das ultimative Ziel

Ganz klar: Die Reaktivierung ehemaliger Kunden kann immer nur ein Zwischenschritt sein. Was wir vor allem daraus lernen sollten: Prävention. Sämtliche Erkenntnisse, die sich aus den Begleitumständen der Kundenverluste ergeben, können helfen, es in Zukunft besser zu machen. So lassen sich die Leistungen des Unternehmens derart optimieren, dass zukünftig weniger Kunden das Weite suchen. All dies zielt darauf, seine Bestandskunden länger als branchenüblich zu halten, sich ihre freiwillige Treue auf Dauer zu sichern und sie gegen jegliche Abwerbeversuche der Konkurrenz zu immunisieren.

Je länger ein Unternehmen einen rentablen Kunden hält, umso mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen. Oberstes Ziel sollte es daher sein, möglichst keinen einzigen profitablen Kunden zu verlieren, den man behalten will. Hohe Kundenloyalität und niedrige Abwanderungsraten sichern den dauerhaften Geschäftserfolg. Das Kundenrückgewinnungsmanagement ist ein äußerst wirkungsvoller Baustein auf dem Weg zu diesem Ziel. ■